

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Dalam kegiatan setiap perusahaan akan dihadapkan pada berbagai permasalahan yang datang baik dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan, hal tersebut menuntut setiap perusahaan tanggap terhadap kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan yang mendasar terhadap lingkungannya. Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, setiap perusahaan sangat membutuhkan suatu cara atau metode yang disebut strategi

Banyak sekali pakar berpendapat mengenai definisi strategi. Dari definisi yang dikeluarkan tersebut banyak sekali terjadi perbedaan pendapat. Beberapa definisi yang berbeda tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan dasar dari konsep keilmuan, di bawah ini akan diuraikan berbagai definisi strategi:

- Menurut James Brian Quinn adalah (Mintzberg and Quinn, 1996):

“The pattern or plan that integrates on organization’s major goals, polices and action sequences into a cohesive whole.”

- Definisi strategi menurut Alfred Chamdler adalah (Hill and Jones, 1995):

“Penerapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.”

- Menurut R. D. Buzzell dan B. T. Gale (1987):

“Kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen yang mempunyai dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan komitmen sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.”

Dari pendapat para ahli tersebut pada dasarnya terdapat beberapa kesamaan tentang pengertian strategi, yaitu rencana yang memanfaatkan seluruh fungsi yang terintegrasi yang meliputi penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang, *action, policy*, alokasi sumber daya yang dipakai oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Porter, 1997).

B. Pengertian Manajemen Strategi

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dari pesaing. Proses analisis, perumusan dan evaluasi terhadap strategi perusahaan yang diterapkan dalam mengantisipasi lingkungan perusahaan dituangkan dalam manajemen strategis.

- Definisi *Strategic Management* menurut Pearce dan Robinson adalah (Pearce and Robinson, 1994):

“The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and by creating ongoing compatibility between the internal skill and resources of the organization and the changing external environment within which it operates.”

- Definisi *Strategic management* menurut Hunger dan Wheelen adalah (Hunger and Wheelen, 1996)

“Set of managerial decisions and action that determines the long-run performance of a corporation.”

Dari definisi di atas dapat diketahui mengenai pengertian *strategic management* dari beberapa perspektif. Ada kesamaan pandangan mengenai definisi *Strategic*

management, yaitu proses formulasi, implementasi dan evaluasi suatu aktivitas perusahaan dengan menggunakan sumberdaya perusahaan (Rangkuti, 1999)

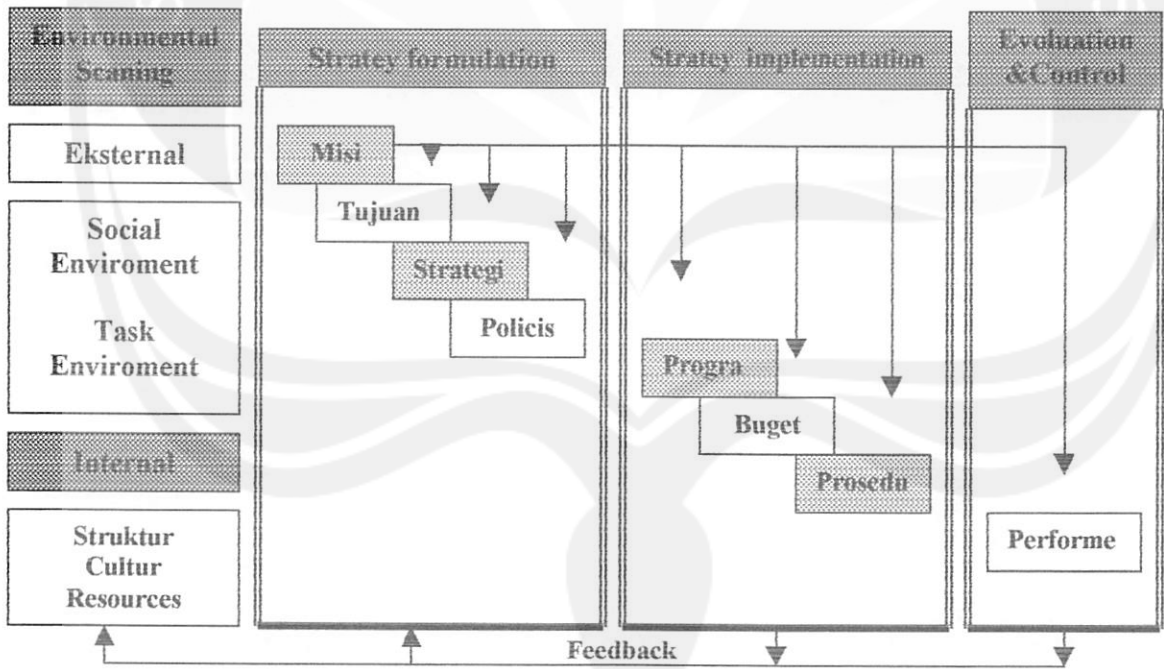
C. Proses Manajemen Strategi

Dalam proses Manajemen strategi ini dibagi dalam 4 tahap utama strategi yaitu:

1. Tahap Pertama

Proses manajemen strategi dimulai dengan *scanning* lingkungan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya strategi diimplementasikan ke dalam program, anggaran dan prosedur. Pada tahap ahir dilakukan proses pengendalian terhadap tahapan sebelumnya apakah sesuai dengan planing (evaluasi dan di kontrol).

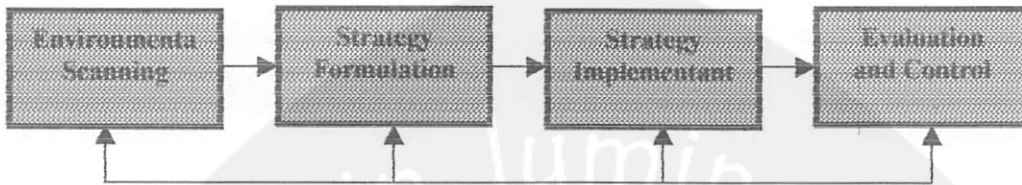
Gambar 2. Scema Strategic Management Model



Sumber: Hunger and Wheelen, Strategic Management, 1996

Gambar skema di atas dapat diketahui bahwa proses *Strategic Management* meliputi 4 tahapan (Hunger and Wheelen, 1996), yaitu: (1) *Environmental Scanning*, (2) *Strategy Formulation*, (3) *Strategy Implementation* dan (4) *Evaluation and Control*.

Gambar 2. Diagram 4 tahap Manajemen Strategi



Sumber: Hunger and Wheelen, *Strategic Management*, 1996

Pada tahap *Environmental Scanning*, dilakukan *scanning* terhadap lingkungan dimana perusahaan berdiri, yang meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Anthony, Bennett, and Wheatly, 1993).

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan luar perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan (ancontrolable). Dalam lingkungan ini ada dua elemen, yaitu *task environment* dan *societal environment* (Sukanto, 1985).

1) Task environment

Merupakan elemen dalam lingkungan eksternal yang dapat beripengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan

2) Societal enviroment

Merupakan elemen di lingkungan eksternal yang secara tidak secara langsung mempengaruhi aktivitas perusahaan dalam jangka panjang.

Seringkali perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah secara cepat, yang dapat membuat semakin sulit penginterpretsian strategi yang ingin diterapkan (Hunger and Wheelen, 1996). Untuk menghadapi perubahan lingkungan

yang cepat, perusahaan mampu benar menganalisis perubahan tersebut, menurut Porter (1997) analisis lingkungan eksternal merupakan proses yang tepat dalam membantu penanganan terhadap kondisi lingkungan eksternal yang cepat berubah.

Proses analisi ini meliputi tiga kegiatan yaitu:

a) *Scanning*

Merupakan usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*. Perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perusahaan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi (Michael, Duane, and Hiskinsson, 1997).

b) *Monitoring*

Monitoring merupakan kemampuan untuk mendeteksi arti setiap kejadian lingkungan, dalam proses monitoring ini terjadi suatu tahap *Assessing*. *Assessing* yang merupakan proses penentuan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan elemen (Hunger and Wheelen, 1993).

c) *Forecasting*

Merupakan kegiatan peramalan terhadap keadaan atau situasi pasar dimasa yang akan datang, proses ini dapat meliputi analisis kuantitatif (uji statistik) atau analisis diskriptif kualitatif (Vernon, 1993).

b. Lingkungan internal

Mengacu pada kekuatan dan kelemahan perusahaan. Lingkungan ini bersifat terkendali, tetapi pada kenyataannya tidak selamanya kondisi internal perusahaan

dapat dikendalikan. *Internal environment* terdiri dari tiga elemen (Hunger and Wheelen, 1993), yaitu:

1) *structure*

Elemen ini berkaitan dengan usaha suatu perusahaan dalam mengorganisir dalam hal komunikasi, *authority* dan *workflow* atau sering dikenal sebagai *chain of command*.

2) *Culture*

Culture merupakan suatu *beliefs*, *expectation* dan *value* yang dimiliki oleh semua orang yang ada di dalam perusahaan, sehingga menjadi suatu kultur perusahaan

3) *Resources*

Resources adalah asset yang dimiliki oleh perusahaan untuk kegiatan operasinya, baik sumberdaya manusia atau aset lainnya.

2. Tahap kedua

Proses *strategy formulation*, merupakan pengembangan perencanaan perusahaan dalam jangka panjang, untuk efektifitas manajemen dengan melihat peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Hunger and Wheelen, 1996).

Tahap ini meliputi:

a) Misi

Misi adalah maksud atau alasan mengapa perusahaan itu ada. Misi adalah *unique purpose* yang dimiliki oleh perusahaan yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain.

b) Tujuan dan sasaran

Setelah misi perusahaan ditentukan, kemudian dapat ditentukan pula yang ingin dicapai perusahaan serta strategi yang dipilih untuk mencapainya.

c) Policy

Digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan digunakan untuk menentukan arah kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan misi dan tujuan perusahaan.

3. Tahap ketiga

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen menterjemahkan strategi dan *policy* yang dipilih ke dalam kegiatan perusahaan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Hunger and Wheelen, 1996).

4. Tahap Keempat

Tahap ini meliputi proses evaluasi atau kontrol. Evaluasi dan kontrol merupakan suatu proses untuk memonitor aktivitas dan kinerja perusahaan dan hasil yang diperoleh perusahaan yang ingin dicapai. Meskipun evaluasi dan kontrol merupakan proses aktivitas yang diperlukan dalam strategi formulasi dan implementasi. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan lingkungan eksternal sangat cepat, sehingga perusahaan harus tetap memonitornya.

D. Pengetian Strategi Bersaing

Proses perumusan strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan dapat menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan perusahaan sangat kompleks, yang meliputi kekuatan sosial sebagai mana kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan itu bersaing.

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi di dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat bertahan terhadap tekanan (gaya) pesaing atau dapat mengurangi tekanan tersebut secara positif. Intensitas persaingan di dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan di suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasar dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Kadaan persaingan di suatu industri tergantung kepada lima (5) kekuatan persaingan pokok yang digambarkan pada Bab I. Gabungan dari lima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir di dalam industri, potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang (Porter, 1997).

E. Strategi Control

Dalam pelaksanaan perencanaan strategi yang dilakukan oleh pihak manajemen, perlu adanya proses pengawasan. Proses pengawasan ini dilakukan dengan tujuan agar strategi yang dijalankan oleh manajemen tidak menyeleweng dari apa yang telah diputuskan. Proses pengawasan ini disebut proses Kontrol terhadap strategi.

Definisi *strategic Control* menurut Hill and Jones adalah (Hunger and Wheelen, 1993).

"The process of establishing the appropriate type of control system, at the corporate, business and functional levels in the company which allow strategic managers to evaluate whether a company is achieving superior efficiency, quality, innovations, and customer responsiveness and implementation its strategy successfully."

Strategi control merupakan proses evaluasi akhir yang dilakukan dalam setiap tahap, tahap ini bertujuan memberikan informasi yang relevan agar terhindar dari

planning gap antara objektivitas dan aktivitas pada saat ini (Hill and Jones, 1995).

Menurut Morton (1994) ada tiga jenis proses control, yaitu:

1. Tactical control

Tactical control ini menekankan pada implementasi program-program dan menggunakan pengukuran angka menengah (6 bulan sampai 1 tahun).

2. Strategic control

Strategic control ini berhubungan dengan strategi korporat dasar yaitu hubungan perusahaan dengan lingkungan. Strategi ini memfokuskan perusahaan secara keseluruhan dan mempunyai ukuran jangka panjang

3. Operational Control

Sedangkan *operational control* adalah kontrol atas aktivitas perusahaan yang saat ini sedang dilakukan (hari ini sampai 6 bulan).

Menurut Morton (1993) ada tiga level dalam *hierarchy of control*, yaitu *corporate level*, *divisional level* and *functional level*. Pada tingkat korporat, kontrol difokuskan pada *maintaining a balance* dari berbagai aktivitas yang berbeda dalam perusahaan, pada tingkat ini *strategic control* dan *tactical control* sangat penting. Di tingkat bisnis, kontrol dilakukan atas pemeliharaan dan perbaikan dari *competitive position* yang dimiliki oleh perusahaan, pada tingkat ini *tactical control* sangat dibutuhkan. *Functional control* mempunyai peran untuk mengembangkan fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan berdasarkan *distinctive competencies* yang diperlukan (Hunger and Wheelen, 1996).

F. Level dalam Manajemen Strategi

Menurut Wahyudi (1996), ada tiga level dalam strategi sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi yaitu Strategi Korporat (*Corporate Strategy*), Strategi Bisnis (*Business Strategy*) dan Strategi Fungsional (*Functional Strategy*). Strategi Tingkat Korporat merupakan strategi yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam pasar produk

Strategi Tingkat Bisnis adalah strategi dimana perusahaan dapat lebih *competen effectively* di dalam bisnis atau industrinya sehingga dapat memperoleh keunggulan bersaing dan keuntungan. Pada level ini lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan strategi untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing dan persaingan yang efektif dalam suatu industri (Hill and Jones, 1995).

Sedangkan Strategi Tingkat Fungsional adalah suatu strategi yang dimaksudkan untuk memperbaiki efektifitas suatu operasi-operasi fungsional dalam perusahaan (Hill and Jones, 1995). Strategi Tingkat Fungsional berhubungan dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka proses produksi hingga sampai di tangan pelanggan (Wahyudi, 1996, hal.26).

Strategi yang dapat diterapkan dalam Strategi Tingkat Korporat digolongkan menjadi tiga golongan besar, yaitu:

1. Vertical Integration

Vertical Integration adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan memproduksi sendiri input yang dibutuhkan (*backward integration*) atau mendistribusikan output yang dihasilkan (Hill and Jones, 1995). Strategi ini bertujuan untuk penghematan biaya operasi, menghindari biaya pemasaran,

pengendalian lebih baik atas kualitas dan kemungkinan proteksi atas teknologi (Michael, Duane, and Hoskinsson, 1997). *Vertical Integration* terdiri dari empat macam (Hax and Majluf, 1991), yaitu:

a. Full Integration

Full Integration adalah suatu strategi dimana perusahaan memproduksi semua input yang diperlukan untuk proses produksinya dan mendistribusikan output-nya sendiri

b. Taper Integration

Merupakan suatu strategi dimana perusahaan masih memberi input dari *independent supplier* dan masih melibatkan pihak luar dalam mendistribusikan output-nya (Hill and Jones, 1995).

c. Quasi Integration

Merupakan suatu strategi dimana perusahaan tidak mempunyai kepemilikan penuh atas assets yang terdapat dalam *value chain*, jadi ada campur tangan dari pihak luar atau dengan kata lain *Quasi Integration* ini merupakan strategi aliansi sebagai alternatif strategi *Vertical Integration*.

d. Nonintegration

Merupakan suatu strategi dimana perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi dan distribusinya sangat tergantung dari pihak eksternal perusahaan.

2. Strategi diversifikasi

Strategi ini dilakukan pada saat perusahaan memiliki kelebihan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang memiliki berbagai manfaat (Peteraf, 1993).

Strategi diversifikasi terbagi menjadi 2 macam Yaitu:

a. *Related Diversification*

Merupakan strategi pendiversifikasian terhadap aktivitas bisnis baru yang berhubungan dengan aktivitas bisnis dalam *value chain* dari bisnis yang sama

b. *Unrelated Diversification*

Merupakan diversifikasi ke dalam bisnis baru yang tidak mempunyai hubungan dengan bisnis lama.

Dalam kegiatan operasinya perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi akan memperoleh suatu *value added* (keuntungan nilai). Menurut Rangkuti keuntungan nilai yang akan didapat diperoleh dengan cara:

a. *Acquiring and Restructuring*

Perusahaan dapat memperoleh suatu nilai dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang *inefficiency* dan mengadakan perbaikan sehingga perusahaan menjadi efisien.

b. *Transferring Competencies*

Value creation ini dilakukan dengan cara mencari bisnis baru yang berhubungan dengan bisnis yang telah ada dalam hal ini yang mempunyai beberapa *distinctive competencies* yang sama atau lebih baik sehingga dapat dicapai efisiensi.

c. *Economies of Scope*

Economies of Scope dapat dicapai oleh perusahaan pada saat dua atau lebih bisnis unit saling *share resources*. Perusahaan yang menerapkan *low-cost position* pada setiap bisnis yang dioperasikan. Tetapi diversifikasi dengan *economies of scope* akan memberikan keuntungan, jika ada hubungan yang signifikan antara *value-creation functions* dengan aktivitas bisnis perusahaan yang baru.

Menurut Michael, Duane, and Hoskinsson, (1997) alasan suatu perusahaan melakukan diversifikasi adalah:

- a. Menetralisir kekuatan pasar pesaing (misalnya menetralisir keunggulan perusahaan lain dengan mengakuisisi outlet distribusi yang mirip dengan lini perusahaan)
- b. Memperluas porfolio perusahaan untuk mengurangi risiko pekerjaan managerial (misalnya jika bisnis tunggal gagal, manajer puncak akan adapat tetap bekerja dalam perusahaan terdiversifikasi).

3. Strategi Tingkat Bisnis

Tujuan utamanya menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendaya gunakan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Dalam Strategi Tingkat Bisnis ada tiga alternatif strategi untuk mencapai competitive advantage (Hill and Jones, 1995), yaitu;

a. *Cost-leadership Strategy*

Strategi ini disebut *Generic Competitive Strategic*. Beberapa strategi di atas dapat dilihat pada tabel 3. di bawah ini:

Tabel 4. Tabel Generic Competitive Strategi

| | Cost Leadership | Differentiation | Focus |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Product Differentiation | Low (principally by price) | High (principally by uniqueness) | Low to high (price or uniqueness) |
| Market Segmentation | Low (mass product) | High (many market segments) | Low (one or a few segments) |
| Distinctive Competency | Manufacturing and material management | R&D, sales and marketing | Any kind of distinctive competency |

Sumber: Hill and Jones, 1999

Dengan melihat *product differentiation*, *market segmentation* dan *distinctive competency* yang ada dalam suatu perusahaan, maka strategi perusahaan dapat diidentifikasi untuk diterapkan oleh perusahaan.

Cost-leadership strategy menekankan pada *low-cost production*, perusahaan menawarkan produk dengan fungsi yang dapat diterima oleh konsumen pada harga tetap bersaing rendah. Penerapannya harus konsisten pada usaha menekan biaya, sehingga biaya yang rendah dapat menawarkan posisi yang memungkinkan perusahaan melakukan adaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan, mempelajari keahlian dan teknologi baru lebih cepat (Michael, Duane, Hoskinsson, 1997)

Dengan menerapkan low-cost, maka *barrier to entry* yang dimiliki oleh perusahaan besar karena perusahaan sangat efisien, sedangkan para pendatang pasti membutuhkan modal yang sangat besar untuk bersaing dengan perusahaan yang mempunyai strategi *low-cost*, sehingga hanya ada kemungkinan yang kecil pendatang dapat memproduksi produknya dengan *low-cost*. Kelemahan strategi *cost-leadership* adalah pada saat perusahaan lain dapat menemukan metode untuk memproduksi produk yang sama dengan biaya yang lebih rendah atau strategi perusahaan sudah dapat diidentifikasi oleh pesaing (Hill and Jones, 1995).

b. Differentiation Strategy

Untuk memperoleh suatu *competitive advantage* dengan membuat barang atau jasa yang unik dan tidak dimiliki oleh perusahaan lain sehingga dapat memuaskan kebutuhan konsumen. Perusahaan akan menerapkan *high-level of product differentiation* dengan prinsip *quality*, *innovation*, dan *customer*

responsiveness. Perusahaan juga akan memilih beberapa segmen pasar untuk produknya sesuai dengan kebutuhan pasarnya. *Distinctive competency* yang harus diperhatikan adalah teknologi yang mendorong adanya berbagai inovasi terhadap produk yang dihasilkan atau *R&D*, *marketing* dan *sales*. Strategi ini sangat mahal biayanya, sehingga perlu adanya kontrol manajemen agar biaya tidak begitu tinggi. Kebaikan strategi differensiasi adalah adanya brand loyalty dari para pelanggan sehingga merupakan suatu *competitive advantage*. Dalam *bargaining power* dengan *supplier* dan pembeli, perusahaan juga mempunyai keunggulan karena mau membeli bahan baku dengan yang mahal asal kualitas bahan baku yang diterima baik. Begitu juga terhadap ancaman masuknya pesaing baru, perusahaan mempunyai *competitive advantage* yaitu adanya *brand loyalty* dan besarnya dana untuk melakukan differensiasi produk yang dibutuhkan oleh perusahaan.

c. *Focus Strategy*

Strategi ini digunakan untuk menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan para pesaingnya yaitu dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang lebih kecil (Wahyudi, 1996). Landasan strategi fokus adalah bahwa suatu perusahaan dapat melayani segmen industri yang sempit lebih efektif atau efisien daripada pesaingnya yang beroperasi di tingkat industri (Michael, Duane, Hoskinsson, 1997). Ada 2 macam *focus strategy*, yaitu :

1) *Focus differentiation*

Dalam *focus differentiation* perusahaan berkompetisi dengan perusahaan yang menerapkan strategi differensiasi pada lebih dari satu segmen pasar.

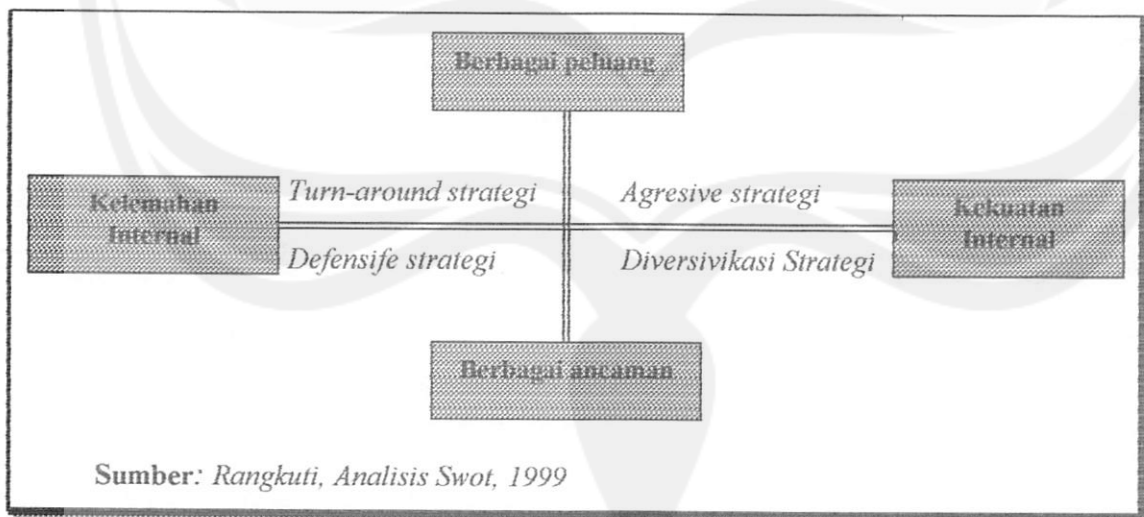
2) *Focus differentiation*

Dalam fokus differentiation perusahaan mempunyai informasi yang lebih lengkap dan cepat perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Demikian pula dengan hal pengembangan kualitas produk, karena terbatasnya pelayanan yang diberikan hanya pada segmen tertentu maka perusahaan mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam tentang kualitas produk dan perkembangannya.

G. Analisis SWOT

Dalam pencapaian tujuan analisi terhadap lingkungan internal dan eksternal sangat diperlukan. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk melakukan analisis lingkungan sebelum menentukan strategi apa yang dilaksanakan (Hunger and Wheelwn, 1996). Hal ini akan terlihat dengan jelas pada gambar I yang menampilkan mode proses *Analisis Swot Management* dibawah ini.

Gambar 2. Sekema Proses analisis lingkungan



Dalam proses analisis ini dapat digunakan beberapa model, menurut Rangkuti (1999) model yang digunakan analisis SWOT antara lain :

1. Matrik SWOT Yaitu matrik yang digunakan untuk menganalisis Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menciptakan suatu strategi.
2. Matri Eksternal (EFAS) dan Internal Pendekatan (IFAS), Yaitu matrik yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Model lain yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan eksternal adalah dengan analisis lingkungan industri. Analisis ini diperlukan untuk menganalisis kekuatan persaingan dalam industri dengan maksud mengidentifikasikan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Matrik Competitor merupakan salah satu alat dalam analisis industri yang dapat digunakan dalam proses analisis lingkungan perusahaan.

Porter juga memperkenalkan suatu model analisis industri yang dikenal sebagai *five force model*. Model ini dipakai untuk mengetahui intensitas persaingan perusahaan dalam industrinya dan potensi laba industri tersebut. Lima kekuatan dasar tersebut adalah (Hax and Majluf, 1991):

1. *Intensity of Rivalry Among The Industri Competitors*

Persaingan dengan kompetitor merupakan pusat kekuatan yang megkontribusi *industry attractiveness*. Dalam kebanyakan industri, perusahaan bersaing secara aktif satu dengan yang lainnya untuk mencari daya saing straetgis dan laba yang tinggi. Persaingan seringkali terjadi atas dasar harga, inovasi produk, dan tindakan lain untuk mencapai pembedaan produk (seperti pelayanan, kampanye iklan yang unik, dan jaminan produk).

2. *Threat of New Entrants*

Masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri dipengaruhi oleh besarnya hambatan yang harus dihadapi oleh *new entrants*. Produsen baru dapat

membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah berdiri. Kecuali permintaan terhadap barang meningkat, tambahan kapasitas akan menekan biaya bagi pembeli menjadi rendah.

a) *Economic of scale*

Skala ekonomi dapat diperoleh melalui pemasaran, manufakturing, penelitian dan pengembangan, serta pembelian. Produsen baru akan menghadapi dilema apabila pesaingnya saat ini memiliki skala ekonomis. Produsen baru engan skala kecil akan mengalami kerugian secara biaya. Akan tetapi, produsen baru dengan skala besar, dan dengan volume produksi besar akan mencapai skala ekonomis.

b) *Product differentiation*

Adanya keunikan tertentu dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga perusahaan mempunyai brand identity yang tinggi. Dari waktu ke waktu konsumen akan menyadari bahwa produk suatu perusahaan adalah unik.

c) *Kebutuhan Modal (Capital requirement)*

Bersaing dalam industri yang baru nenbutuhkan investasi sumber daya perusahaan. Selain fasilitas fisik, modal dibutuhkan untuk persediaan, kegiatan pemasaran, dan fungsi bisnis penting lainnya.

d) *Biaya Peralihan (Swithching cost)*

Biaya peralihan adalah biaya yang hanya terjadi pada satu kali, yaitu pada saat konsumen membeli pada pemasok lain. Biaya ini antara lain biaya pembelian mesin baru, biaya pelatihan kembali para pekerja, bahkan biaya psikologis yang timbul karena putusnya hubungan dapat timbul pada saat pembeli beralih pada pemasok lain.

e) Kebijakan Pemerintah (*Government policy*)

Melaui lisensi dan persyaratan ijin, pemerintah dapat mengontrol masuknya pelaku industri. Pemerintah dapat membatasi masuknya produsen baru ke dalam industri peralatan (*utilities*) karena kebutuhan untuk memberikan layanan yang bermutu dan persyaratan modal yang ada.

3. *Threat of substitutes*

Adanya produk substitusi akan mempengaruhi *demand* konsumen akan produk yang dihasilkan perusahaan, yang berarti mempengaruhi pula *attractiveness of industry*.

4. *Bargaining power of suppliers*

Kekuatan tawar-menawar dengan pemasok dipengaruhi oleh jumlah supplier, tersedianya bahan substitusi, *switching cost supplier*, penerapan *strategi backward integration*, dan pentingnya bahan baku. Cara yang potensial bagi pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri adalah meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual. Apabila perusahaan tidak dapat menutup peningkatan biaya yang terjadi melalui struktur harganya, profitabilitas akan berkurang akibat tindakan pemasok.

5. *Bargaining power of buyers*

Perusahaan akan selalu berusaha untuk memaksimalkan pengembalian atas modal mereka. Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin. Untuk mengurangi biaya, pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang baik, serta harga yang lebih murah. Kekuatan tawar-menawar dengan pembeli dipengaruhi oleh jumlah pembeli, tersedianya barang substitusi, *buyer's switching*

cost, penerapan strategi *forward integration*, pentingnya produk untuk konsumen, besarnya daya beli konsumen dan lain sebagainya.

G. Identifikasi Strategi Corporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat suatu perusahaan dapat diidentifikasi melalui *Model of Corporate Strategy* dengan menggunakan analisis SWOT yang telah dilakukan. Suatu perusahaan dapat mengkonsolidasikan faktor-faktor strategis eksternal yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu opportunities dan threat menjadi katagori *industry attractiveness*. Sedangkan faktor-faktor internal dapat dikonsolidasikan menjadi katagori *competitive position*.

Perusahaan akan mempunyai berbagai alternatif untuk mempertimbangkan dalam memformulasikan suatu strategi dengan mengkombinasikan *competitive position* dan *industry attractiveness* dalam nine-sel matrix (Hunger and Wheelen, 1996). Melalui scoring masing-masing faktor dalam SWOT, maka dapat diperoleh identifikasi strategi.

Gambar 3. Model Strategi Korporat digambarkan dalam 9 sel di bawah ini:

| | | Business strengths/competitive position | | |
|--------|--------------------------------------|---|--|--------------------------------|
| | | Strong | Average | Weak |
| Hight | Growth | 1 | Growth 2 | Retrenchment 3 |
| | Concentration Via Vertical Integraci | | Concentration Via Horizontal Integration | Turnaround |
| Medium | Stability | 4 | Growth 5 | Retrenchment 6 |
| | Pause or Proceed with Contion | | Concentration Via Horizontal Integration | Captive Company or Selling Out |
| Low | Growth | 7 | Growth 8 | Retrenchment 9 |
| | Concentric Diversification | | Conglomerate Diversification | Bankruptcy or Liquidation |

Sumber: Hunger and Wheelen, 1996